

# Abolir les distances

**Dans l'économie actuelle, les entreprises ne peuvent se permettre de laisser la distance saper l'efficacité de leurs équipes.**

🕒 Lire 34 minutes

Le travail en équipe est beaucoup plus difficile que par le passé. Il y a encore peu, il suffisait aux membres d'une équipe d'organiser une réunion, de se réunir dans une salle de conférences et de résoudre tant bien que mal les problèmes à l'ordre du jour. La procédure n'était pas parfaite, mais elle était beaucoup moins complexe.

Aujourd'hui, les difficultés auxquelles les entreprises font face sont plus grandes et les enjeux plus importants. Les individus les plus à même de résoudre les problèmes travaillent parfois tous sur le même site, mais le plus souvent, ils sont à distance les uns des autres. Aujourd'hui, on exige des employés un ensemble de compétences inédites : pouvoir travailler efficacement depuis différents sites, sur différents fuseaux horaires et dans différents pays. Les employés doivent naviguer parmi des équipes distribuées pluridisciplinaires, multiculturelles et transorganisationnelles.

Et tous vous diront que ce mode de travail est difficile. Même pour les équipes collaborant sur un même site, les exigences ont atteint des sommets : plus de rapidité, d'intelligence et d'innovation sont le minimum requis. Une exigence qui est déjà suffisamment difficile à satisfaire lorsqu'on est assis à côté de collègues avec lesquels de véritables liens ont été tissés ; il s'agit de personnes que l'on peut voir, entendre et comprendre, et les contenus sont à portée de main. Imaginons maintenant que ces mêmes collègues travaillent à distance et qu'il existe parmi eux un certain nombre d'individus que vous n'avez jamais rencontrés, d'autres que vous peinez à comprendre, et d'autres encore qui travaillent jusque tard dans la nuit, alors que vous arrivez au bureau très tôt le matin, encore à moitié endormi.

**Pourtant, le travail distribué ne se résume pas à un obstacle à franchir.**

Bienvenue dans le monde des équipes distribuées et de la nouvelle normalité. Dans l'économie actuelle, les entreprises ne peuvent se permettre de laisser la distance saper l'efficacité de leurs équipes. Elles doivent rassembler les individus les plus talentueux, pour résoudre les problèmes les plus complexes. En exigeant des employés qu'ils soient tous sur le même site, elles limitent l'éventail des capacités et des expériences qu'elles pourraient mettre à profit dans un projet.

Pourtant, le travail distribué ne se résume pas à un obstacle à franchir ; il s'agit en réalité d'un puissant moteur du changement au sein d'une entreprise. En effet, grâce aux équipes distribuées, on peut éviter les redondances, tout en élargissant les capacités de l'entreprise, grâce à la mise en place de satellites sur des sites qui regorgent de talents. Certaines entreprises considèrent le travail distribué comme un simple accélérateur de projets, grâce à un rythme de travail 24 h/24. Mais son atout principal réside dans l'exploitation totale de la portée et de la taille de l'entreprise. Et pour cela, l'entreprise doit trouver des moyens permettant d'abolir les distances.

## **LE PROBLÈME DES DISPARITÉS DE PRÉSENCE**

Avec la multiplication des équipes distribuées, les difficultés auxquelles elles sont confrontées s'accroissent. Une étude sur 70 équipes internationales, menée par des chercheurs des Business Schools de Dartmouth et de l'université du Maryland, et publiée dans le MIT Sloan Management Review, a montré que très peu d'équipes distribuées dans le monde considèrent leurs performances comme excellentes. Une enquête réalisée pour l'université Brandman a également révélé que parmi les 135 grandes entreprises du classement Fortune 500 incluses dans l'étude, les équipes virtuelles étaient globalement considérées comme un mal nécessaire, et non comme une valeur ajoutée. Les équipes s'appuient sur les nouvelles technologies pour les connexions et collaborations quotidiennes, mais la plupart des dirigeants avouent leurs difficultés à connecter efficacement leurs équipes virtuelles, comme le montre l'étude complète « Working Beyond Borders » d'IBM.

Les chercheurs de Steelcase ont étudié les équipes distribuées et découvert que l'un des problèmes les plus récurrents était les disparités de présence. Il s'agit d'un terme que peu d'entre nous connaissent, mais nous sommes nombreux à en avoir fait l'expérience. Nous savons tous ce que signifie être physiquement présent à une réunion. Mais lorsque nous travaillons à distance, nous n'avons pas la même expérience que ceux présents dans une même salle. À distance, non seulement l'expérience est différente, mais elle peut être parfois désastreuse.

Les disparités de présence ne sont pas simplement gênantes. Elles peuvent porter préjudice aux équipes diverses et distribuées et saper leur productivité. Lorsque les disparités de présence ne sont pas corrigées, c'est toute l'expérience de la collaboration qui peut en pâtir, avec des participants qui s'épuisent aussi bien sur le plan physique, mental qu'émotionnel. Parallèlement, avec l'intensification du rythme du travail, les individus se retrouvent souvent dans une « présence mixte » : ils sont physiquement présents avec des interlocuteurs, tout en l'étant virtuellement avec d'autres collègues, dans une ou plusieurs conversations en parallèle. Ils utilisent pour cela une diversité de technologies, comme les SMS, les chats, les billets ou les e-mails. Les sources de distractions se multiplient, des blocages se créent et avec eux, les malentendus et les conflits explosent. Ce qui provoque chaos et frustration, ralentit la progression du travail ou mène droit à l'échec.

---

## **VOUS AVEZ DÉJÀ VÉCU UNE DISPARITÉ DE PRÉSENCE SI VOUS TRAVAILLEZ À DISTANCE ET QUE :**

- vous êtes la seule personne au téléphone et votre équipe a oublié votre présence;

- l'équipe est en plein brainstorming au tableau et parle d'un contenu que vous ne pouvez pas voir;
- les participants dans la salle parlent vite et en même temps, ce qui produit une cacophonie incompréhensible;
- les connexions téléphoniques ou vidéo sont de mauvaise qualité et s'interrompent sans cesse, ce qui empêche la conversation de suivre son cours normal;
- vos collègues planifient des réunions à des horaires qui les arrangent, ce qui signifie que vous devez toujours commencer tôt ou finir tard;
- lorsque vous vous exprimez au téléphone, tout le monde se tait dans la salle. Et vous vous demandez alors si vous les avez ébahis par votre intelligence ou par une ineptie;
- vous ne pouvez pas vous empêcher de penser que la « vraie » réunion a commencé après que vous avez raccroché.

## **VOUS POUVEZ AUSSI RESENTIR UNE DISPARITÉ DE PRÉSENCE LORSQUE VOUS FAITES PARTIE DE L'ÉQUIPE PRÉSENTE DANS LA MÊME SALLE ET QUE :**

- le participant en ligne ne sait pas qu'en mangeant ses chips pendant la réunion (ou en marchant dans l'aéroport, ou en laissant son chien aboyer, etc.), il dérange tout le monde;
- vous êtes à l'écran et soudain vous vous rendez compte que la caméra est directement pointée sur votre nez et l'éclairage vous vieillit de 10 ans;
- l'écran est tellement large que votre interlocuteur semble immense et vous avez le sentiment que « Big Brother » vous surveille;
- vous essayez d'utiliser la connexion vidéo de votre appareil mobile (le même que celui qui vous sert à discuter avec votre famille) et êtes obligé de vous coller à vos collègues pour que tout le monde soit visible à l'écran;
- va salle de vidéoconférence de votre bureau ressemble davantage à une assemblée des Nations unies et vous vous surprenez à vous tenir très droit et à vous recoiffer;
- vous dessinez au tableau depuis plusieurs minutes et réalisez que la caméra est toujours pointée vers la table ; vos collègues à l'autre extrémité n'ont aucune idée de ce dont vous parlez.

**“Contrairement aux appareils mobiles, l'essentiel pour les technologies à grande échelle est de savoir où et comment les intégrer à l'espace.”**

---

**DAVID WOOLF** | Directeur général, Technologies embarquées, Steelcase.

## LA VIDÉO À LA RESCOURSSE ?

Les entreprises reconnaissent le potentiel de la vidéo pour éliminer toute disparité de présence et résoudre une multitude de difficultés rencontrées par les équipes distribuées. C'est pourquoi elles ont considérablement intensifié leur utilisation de la vidéo. Cisco prévoit que la vidéo constituera environ 80 % de tout le trafic IP d'ici à 2018 (66 % en 2013), son utilisation en entreprise représentant la majeure partie de cette croissance.

Certaines équipes utilisent les technologies initialement conçues pour les communications personnelles sur les smartphones, les tablettes et les ordinateurs portables. Elles peuvent être utiles pour certains échanges, mais ont leurs propres défauts (gêne, frustration). Des échanges audio et vidéo de mauvaise qualité représentent le plus grand obstacle à une collaboration à distance, selon une récente étude réalisée par Polycom, leader dans les solutions de vidéoconférence ou d'audioconférence. Les difficultés de partage des contenus sont le deuxième obstacle cité. Ces deux contraintes sont particulièrement problématiques lors de l'utilisation d'appareils mobiles ou compacts.

Pour aider les employés à mieux se connecter les uns aux autres, plusieurs solutions logicielles ont été développées pour le partage de contenus et de vidéos, dans le contexte professionnel. Elles peuvent être très efficaces pour certains besoins, mais elles restent limitées du fait de leur taille : il est impossible de connecter plus de six participants à la fois et le partage des contenus est généralement restreint aux données présentes sur l'ordinateur hôte. La capture de données sur un tableau ou tout autre support dans la salle est tellement malaisée et aléatoire qu'elle n'est pas réellement considérée comme une option valable.

Les besoins étant de plus en plus importants, les entreprises utilisent la vidéoconférence ou la téléprésence bien plus intensément qu'auparavant. Infonetics Research signale qu'à la fin de l'année 2013, les demandes d'équipements vidéo dans les entreprises « ont atteint des sommets », tandis que la croissance était faible (5 %). Au même moment, les entreprises ont commencé à adopter ces solutions à grande échelle dans leurs espaces et à comparer les solutions de conférence à grande et à petite échelle. On prévoit une forte croissance des solutions à grande échelle.

Les solutions de vidéoconférence à grande échelle ont un impact significatif sur l'environnement physique, c'est pourquoi les entreprises doivent comprendre comment optimiser cette technologie dans leur espace. Mal mises en oeuvre, ces solutions peuvent être coûteuses et générer de la frustration, et les technologies employées ne donneront pas les résultats escomptés.

« Oui, vous pouvez placer un équipement de vidéoconférence dans un coin et cela fonctionnera très bien », affirme David Woolf, directeur général de Steelcase pour les technologies embarquées. « Mais vous n'aurez probablement pas les résultats escomptés. Contrairement aux appareils mobiles, l'essentiel pour les technologies à grande échelle est de savoir où et comment les intégrer à l'espace. »

## POURQUOI UTILISER LA VIDÉOCONFÉRENCE?

80%

Augmentation de 80 % de l'impact des décisions.

57%

Réduction de 57 % des coûts de déplacements

4%

des employés affirment faire du multitâches pendant les vidéoconférences.

*FuzeBox Survey 2014*

## PRINCIPAUX AVANTAGES DE LA VIDÉOCONFÉRENCE

88%

Augmentation de 88 % de l'impact des décisions.

87%

Réduction de 87 % des coûts de déplacements.

94%

94 % d'efficacité et de productivité en plus.

87%

Des prises de décisions plus rapides de 87 %.

*Wainhouse Research and Polycom Survey*

## LE POUVOIR DE LA PRÉSENCE EN FACE À FACE

La vidéo fournit une mine d'informations comparée à d'autres médias. En tant qu'outil de communication, son principal atout est le contact visuel. Dans les centres de recherche, tels que le Center for Brain and Cognitive Development de l'université de Londres, les scientifiques travaillent à démontrer que le contact visuel est la base des interactions humaines, d'un point de vue biologique et culturel. Les études sur les mécanismes neurocognitifs impliqués dans la perception et la réponse aux signaux sociaux montrent que la vision d'une autre personne active des zones cérébrales spécifiques, appelées les neurones miroirs. Ces cellules réagissent le plus intensément lors des contacts en face à face, un peu moins pendant les contacts vidéo. Les neurones miroirs nous permettent de « lire » les intentions des autres, ce qui favorise l'empathie et une compréhension commune. Une étude menée par l'université de Northwestern a démontré ce point et mis en évidence que les contacts visuels entre médecins et patients permettent d'obtenir de meilleurs résultats auprès des patients. Une autre étude menée par l'université de Cornell a même montré qu'une simple image peut avoir un impact.

La vidéoconférence étant désormais une pratique professionnelle quotidienne, il est essentiel de créer des espaces capables de la prendre en charge. TeamStudio™ est une solution intégrale destinée aux équipes distribuées qui reproduit l'expérience de la présence sur site.

Instaurer un échange visuel est particulièrement important lorsqu'une équipe distribuée est composée d'individus issus de différents pays et cultures. « Même si dans la culture asiatique, les individus détournent plus rapidement les yeux que dans les pays occidentaux, tous les humains recherchent avidement le contact visuel et y répondent de manières significatives. Ce qui produit une communication plus riche et favorise des relations de confiance », affirme Beatriz Arantes, chercheuse au sein de Steelcase WorkSpace Futures et diplômée en psychologie environnementale. « Nous sommes doués pour lire les moindres pensées de nos congénères, alors même que ce mode de fonctionnement peut être totalement inconscient. De plus, nous savons que dans certaines cultures, comme en Chine, les individus comprennent davantage les messages non verbaux que dans d'autres pays, comme les États-Unis, où une approche directe et explicite est considérée comme essentielle. »

Les signaux visuels permettent d'abattre les obstacles linguistiques parmi les équipes internationales. La diversité des accents, des dialectes et des sens peut compliquer la compréhension de certains mots ou phrases. En étant capable de percevoir la confusion dans le regard de l'autre, vous pouvez immédiatement constater que vous n'êtes pas compris ; vous pouvez ainsi reformuler votre phrase ou demander l'avis de votre interlocuteur. Ainsi, les individus deviennent de meilleurs communicants et sont plus sensibles aux différences culturelles.

Mais la vidéoconférence n'a pas encore permis de résoudre toutes ces difficultés. Par exemple, l'utilisation de plus en plus courante de la vidéoconférence pour les entretiens d'embauche crée des inconvénients à la fois pour les employeurs et les postulants, comme le montre une étude récente publiée dans *Management Decision*. Les candidats interrogés par vidéo ont été moins bien notés et leurs chances d'être recommandés pour un emploi étaient plus faibles. Et ils ont considéré leurs recruteurs comme moins beaux, moins avenants, moins fiables et moins compétents.

**“Pour les équipes distribuées, le design doit toujours avoir pour objectif d'abolir les distances.”**

La manière dont nous sommes perçus à l'écran représente également un obstacle pour la vidéo. En effet, un mauvais éclairage et un positionnement maladroit de la caméra peuvent dissuader certaines personnes. Les recherches de Steelcase ont montré que 58 % des employés trouvent qu'ils ont mauvaise mine sur écran. Ce n'est pas tant une question de futilité de la part des utilisateurs, qu'une réelle source de distraction. 72 % ont affirmé se soucier de leur apparence à l'écran, ce qui a pour conséquence de détourner leur attention et de les empêcher de se comporter aussi naturellement qu'ils le feraient en face à face avec leurs interlocuteurs. Ces deux résultats ont un impact sur le niveau de leur engagement.

Notre comportement à l'écran peut être moins naturel si l'environnement n'a pas été conçu correctement, selon Ritu Bajaj, chercheuse chez Steelcase. Elle a étudié le comportement des employés utilisant la vidéo dans le cadre d'équipes de travail distribuées. « Nous avons constaté que pendant les réunions intégrant la téléprésence, les individus ont tendance à se conduire de manière formelle et rigide. Ils sont assis, le dos très droit, presque immobiles, comme s'ils présentaient le journal télé », explique-t-elle. Les chercheurs ont remarqué que les individus ont bien du mal à établir un contact visuel, car ils cherchent instinctivement l'écran, plutôt que la caméra. Si la caméra n'est pas correctement positionnée, cela donne l'impression que les individus ne vous regardent pas vous, mais qu'ils regardent derrière vous. Dans la conception de nombreuses salles de vidéoconférence, c'est la posture assise qui a été privilégiée et les individus ne peuvent pas se déplacer dans la pièce sans sortir du champ. Par conséquent, ils sont moins libres d'écrire ou de prendre des notes sur le tableau.

## **LA VIDÉOCONFÉRENCE ET LA RENTABILITÉ**

Au-delà des avantages et inconvénients de la vidéoconférence sur les interactions humaines, des considérations d'ordre commercial sont à prendre en compte. Les entreprises se tournaient jadis vers la vidéoconférence comme un moyen de limiter les déplacements, mais depuis d'autres avantages sont apparus. Une étude Polycom montre que pour la grande majorité des individus, le principal avantage de cette technique est le gain de productivité et d'efficacité (94 %). Les autres avantages majeurs cités sont l'impact plus grand des discussions (88 %) et les prises de décisions plus rapides (87 %), qui sont à égalité avec la baisse des coûts de déplacements (87 %). Plus de la moitié de tous les sondés ont prédit que la vidéo deviendrait leur outil de collaboration favori d'ici à 2016, et qu'elle remplacerait les e-mails et les conférences téléphoniques.

« Ce sont les besoins professionnels réels qui génèrent la croissance de la vidéoconférence », affirme John Paul Williams, responsable des solutions industrielles chez Polycom. Il a vu l'utilisation de la vidéoconférence exploser, en particulier pour le développement de produits. J. Williams fait remarquer que les entreprises utilisent la vidéo pour s'échanger des conceptions, des modèles et des analyses structurelles complexes, et passer en revue les conceptions en temps réel. Cela signifie que la qualité vidéo doit être irréprochable et l'écran suffisamment large pour révéler les moindres détails. Dans ces cas précis, la rapidité est un impératif et il n'y a que très peu de place à l'erreur, c'est pourquoi les discussions rapides sur un appareil mobile sont loin d'être idéales.

Les recherches montrent un autre avantage de la vidéoconférence : c'est un remède contre le fléau du multitâches. Selon une étude de 2014 sur plus de 2000 employés américains, menée par FuzeBox (aujourd'hui Fuze), seulement 4 % des sondés ont affirmé faire du multitâches pendant une séance de vidéoconférence, chiffre à comparer aux 57 % qui ont reconnu s'adonner à cette pratique pendant les appels téléphoniques.

Lorsque les entreprises découvrent que le téléphone devient un handicap dans le travail et la vidéoconférence un atout, alors c'est une nouvelle dynamique qui se met en place.

**“Lors de sa création, la vidéoconférence avait pour objectif de permettre aux participants de se voir et de s’entendre.”**

---

**JOHN PAUL WILLIAMS** | Responsable des solutions industrielles chez Polycom

## **LE PARTAGE DE CONTENUS EN TEMPS RÉEL**

Les nouvelles technologies ont certes des avantages spécifiques, mais il ne suffit pas de les acquérir sans considérer leur impact spatial et comportemental, au risque d’essuyer un échec.

De récentes recherches menées par Steelcase ont mis en évidence des données spectaculaires sur la conception des espaces destinés à favoriser l’innovation et à rapprocher les employés sur site et les équipes distribuées. Les chercheurs et les designers ont étudié les comportements des équipes, développé des concepts de design pour les produits et les espaces, puis créé des espaces pilotes, afin de confronter leurs idées à la réalité. Appelés prototypes comportementaux, ces espaces ont donné naissance à des solutions de design mises en place, entre autres, dans le centre d’innovation de Steelcase, qui a récemment ouvert ses portes.

Ils ont constaté que les demandes de vidéo sont aujourd’hui bien plus fortes que lorsque les nouvelles technologies ont fait leur apparition. Lors de sa création, la vidéoconférence avait pour objectif de permettre aux participants de se voir et de s’entendre. Aujourd’hui, c’est le contenu qui prime. Les équipes distribuées ont besoin de partager une diversité de contenus numériques et analogiques. En réalité, dans les environnements collaboratifs distribués, le partage de contenus constitue au minimum 50 % d’une vidéoconférence efficace, comme l’explique J. Williams de Polycom.

Les experts de Steelcase partagent cette analyse. « Notre volonté n’est pas simplement d’aider les individus à être entendus et vus par leurs interlocuteurs », explique D. Woolf. « Nous cherchons à déterminer de quelles manières les collègues à distance peuvent se partager leurs contenus en temps réel. Comment nous pouvons recréer l’expérience d’être ensemble en temps réel. Quels seront les impacts de la démocratisation de cette expérience. »

« Les équipes qui partagent un espace physique peuvent considérablement améliorer leur productivité, avec une résolution des problèmes, une coordination des tâches, des évaluations et un apprentissage riches en créativité », affirme Patricia Kammer, chercheuse étudiant les équipes internationales chez Steelcase. « Les équipes sur site ont la possibilité de se connaître rapidement et d’échanger de manière spontanée. Et les contenus font partie intégrante de leur espace. Pour les équipes distribuées, le design doit toujours avoir pour objectif d’abolir les distances. Cela signifie limiter les disparités de présence et fusionner les expériences physiques et virtuelles autant que possible, afin que les individus puissent atteindre les mêmes niveaux de performances, même s’ils ne sont pas physiquement ensemble dans la même pièce. »



## **Une partie de la difficulté consiste à comprendre les multiples formes de la collaboration et la nécessité de construire différents types d'espaces, en conséquence.**

Les espaces conçus pour le travail distribué, fruits des recherches de Steelcase, prennent en charge les équipes avant, pendant et après une session de collaboration. Ils permettent aux individus de se regrouper, d'assembler une multitude d'informations et de changer de posture selon les besoins, en fonction de la durée des réunions. Le placement de la lumière, de la caméra et du micro a été soigneusement étudié, grâce à des tests par essais et erreurs poussés dans l'espace prototype. La multitude de solutions media:scape ® permet des configurations efficaces pour des équipes de tailles diverses et variées, impliquées dans différents types de travail. media:scape ® a été spécifiquement conçu pour faciliter le partage de contenus pendant les vidéoconférences ou au sein d'une équipe basée sur un même site. Les participants peuvent facilement brancher leurs appareils aux moniteurs, grâce à un connecteur physique, ou plus récemment, avec une application virtuelle. Les contenus numériques peuvent être partagés sur différents sites, aussi facilement que lorsque les individus collaborent côte à côte, ce qui représente un avantage considérable.

TeamStudio™, par exemple, est une solution globale spécifiquement conçue pour les équipes distribuées engagées dans une collaboration créative. Elle occupe la même superficie qu'une salle de conférences classique, mais les similitudes s'arrêtent là. Au lieu d'une longue table, elle comporte deux tables mises bout à bout, dont la forme a été spécialement étudiée pour les vidéoconférences. Celles-ci encouragent le mouvement et grâce à la « plateforme centrale », elles sont facilement accessibles par tous les participants dans la salle. Les caméras sont placées de manière à inclure tout le monde et s'assurer que les participants à distance puissent voir leurs collègues et le contenu au tableau. Le contenu numérique peut être facilement partagé via media:scape ®, depuis l'une ou l'autre table.

Lorsque les équipes sont distribuées, il est important de penser aux deux parties présentes. Chaque site doit être conçu de manière à prendre en charge le partage de contenus numériques et analogiques.

Les moniteurs, dont la taille et l'emplacement ont été soigneusement étudiés pour donner une impression de présence proche de la réalité, sont embarqués sur des murs V.I.A. ®. Ceux-ci intègrent également une bande d'ampoules LED, positionnées de manière à supprimer les ombres et à réémettre la lumière sur les surfaces. Les caractéristiques acoustiques exceptionnelles du système V.I.A. assurent une parfaite intimité sonore de l'équipe, tout en limitant le bruit et les sources de distraction extérieures.

Autre solution : lorsque media:scape ® est intégré aux postes de travail en bench FrameOne ®, elle crée un environnement collaboratif pouvant accueillir jusqu'à huit personnes dans une superficie compacte. Les employés peuvent instantanément passer d'un travail individuel à un travail en groupe, avec les outils et l'accès simplifié indispensables pour évaluer les informations et prendre rapidement des décisions. Pour les employés qui entretiennent des échanges fréquents et spontanés avec des collègues d'autres sites, il s'agit d'une configuration idéale pour les communications en trou de ver, soit une connexion permanente, qui supprime la nécessité d'organiser des appels en conférence. Ainsi, les employés n'ont qu'à lever la tête pour se parler. Que le collègue se trouve de l'autre côté de la table ou à l'autre extrémité du globe, il s'agit d'un moyen simple et naturel de communiquer et de régler les problèmes, tout au long de la journée de travail.

Il est important de garder à l'esprit que les collègues ne collaborent pas continuellement. En revanche, ils communiquent ensemble et retournent à leur tâche, dans un va-et-vient permanent. Ce mode de fonctionnement est répété tout au long du cycle de vie de l'équipe. Par conséquent, lorsqu'une équipe est distribuée, pour pouvoir reproduire l'expérience de la présence sur site, il est essentiel de permettre des sessions de vidéoconférence en individuel ou en binômes. media:scape kiosk™ répond à ces besoins, grâce à un écran de taille optimale et à une distance idéale de la caméra, que ce soit en position assise ou debout.

**“Aujourd’hui, la distance ne doit pas être un obstacle pour notre équipe, ni pour les entreprises qui cherchent à innover et être compétitives.”**

---

**DAVID WOOLF** | Directeur général, Technologies embarquées, Steelcase.

Étant donné que l'intégration des nouvelles technologies joue un rôle capital dans le développement de nouveaux produits, le nouvel espace Steelcase destiné aux équipes distribuées a ouvert ses portes à Portland (Oregon), qui est un centre technologique en pleine expansion.

Quatorze personnes travaillent désormais au studio de Portland. Bien que la superficie soit relativement limitée, les choix de configurations sont suffisamment vastes pour prendre en charge une diversité d'activités, notamment la collaboration distribuée et les échanges informels côte à côte. Il existe deux configurations pour la vidéoconférence, et la plupart des personnes qui travaillent dans l'espace de Portland utilisent la vidéo la majeure partie de la journée, pour travailler avec leurs collègues en Allemagne et aux États-Unis, dans les États du Michigan et de Géorgie. « En tant qu'équipe distribuée, les employés disposent de tout le matériel nécessaire pour « être au cœur » de leur contenu et interagir étroitement, malgré la distance, que ce soit pour le brainstorming ou le budget », affirme D. Woolf qui dirige le projet et qui est basé à Portland.

« Aujourd’hui, la distance ne doit pas être un obstacle pour notre équipe, ni pour les entreprises qui cherchent à innover et être compétitives », affirme t-il. « Cet espace est un atout considérable pour nous. Outre son efficacité pour le travail sur site, il permet également de collaborer à travers tout le globe. Nous pouvons ainsi exploiter le savoir-faire spécifique de nos collègues dans chaque région du monde. Il s’agit pour nous de gagner en efficacité grâce à notre envergure et à l’expertise de nos collègues. Il s’agit également de nouer des liens personnels et de confiance malgré la distance, et de répondre aux besoins en échanges informels qui sont cruciaux pour faire émerger un esprit d’équipe. Ici, de manière très positive, l’intégration des nouvelles technologies dans l’espace oblige les individus à s’engager. »

## **FUSIONNER DES RÉALITÉS DIVERSES**

À n’en pas douter, travailler avec une équipe distribuée est un vrai défi. On ne partage pas la même langue, ni les mêmes fuseaux horaires, et les différences culturelles s’insinuent dans les relations. De plus, bien que les nouvelles technologies rapprochent les individus, elles génèrent aussi des problèmes bien spécifiques, surtout des disparités de présence. Il s’agit d’une conséquence de la collaboration à distance qui divise les individus, au lieu de les rapprocher, et qui peut rapidement mettre en échec les équipes distribuées les mieux intentionnées.

Pourtant, il n’y a aucune fatalité. Les équipes distribuées peuvent devenir des équipes très performantes. Mais aussi surprenant que cela puisse paraître, on ne peut résoudre les problèmes associés à la distance, sans prendre en considération l’environnement physique. Même lorsque les équipes interagissent virtuellement, la conception de leurs espaces de travail joue un rôle central.

« Nous savons que pour réussir, les équipes distribuées d’aujourd’hui doivent pouvoir échanger leurs connaissances et leurs idées sans entraves », explique P. Kammer. « En physique, cette fluidité se traduit par une transformation continue face à un stress. De même, les équipes ont besoin d’espaces qui puissent les aider à être flexibles et résilients, pour être en mesure de changer de mode de travail à la même vitesse que l’évolution du marché. »

Surtout pour les équipes qui effectuent une collaboration créative, les vidéoconférences à deux via *media:scape kiosk™* permettent de résoudre des problèmes ciblés entre des sessions de groupe.

Considérés séparément, l’espace physique et les nouvelles technologies ne permettent pas de rapprocher les équipes distribuées. Mais lorsque les deux fusionnent, lorsque les nouvelles technologies sont judicieusement intégrées à l’espace de travail, fortes d’une compréhension approfondie des besoins et attentes des individus, alors il est possible de limiter considérablement les distances.

Rien ne remplace l’expérience d’une présence commune sur un même site, du moins pas encore. Cependant, lorsque les bonnes technologies sont correctement intégrées à l’espace de travail, les équipes distribuées ont toutes les chances de réussir. Elles peuvent nouer des relations de confiance, échanger leurs connaissances, associer leurs idées et parvenir à des solutions innovantes qui sont essentielles à tant d’entreprises actuelles.

## SIX POINTS À CONSIDÉRER PENDANT LA CONCEPTION D'ÉQUIPES DISTRIBUÉES

Comprendre les tensions inhérentes aux équipes distribuées permet de comprendre les possibilités en matière de conception. Parmi toutes les connaissances issues des recherches de Steelcase sur les équipes distribuées, les concepts suivants sont à considérer :

- 1.** Pensez à positionner judicieusement la caméra et le micro. Créez une configuration qui permette à tous d'être dans le champ de la caméra et parfaitement audibles. Installez plusieurs écrans, afin que les participants puissent simultanément se voir les uns les autres, et leurs contenus respectifs. Assurez-vous qu'ils puissent bouger et rester dans le champ de la caméra, sans interrompre les échanges.
- 2.** Créez des zones pour permettre aux individus de passer avec fluidité d'un travail en groupe à des moments d'intimité. Pendant une collaboration, les membres des équipes passent sans cesse d'un mode à l'autre, tout au long de la journée. Grâce aux parois vitrées de la salle, les équipes peuvent bénéficier simultanément d'une isolation acoustique et d'une vision permanente sur l'extérieur. Les enclaves à proximité immédiate des espaces destinés aux équipes permettent aux membres de s'évader sans quitter les lieux.
- 3.** Concevez l'environnement de manière à encourager le mouvement et toute une diversité de postures, afin que les participants conservent leur dynamisme et leur engagement. Les tables de type « dessinateur » encouragent la station debout et permettent de rester dans le champ de la caméra, tout en facilitant les allées et venues pendant la conférence. Une configuration lounge équipée d'une solution de vidéoconférence est une autre solution efficace pour encourager le mouvement et des échanges informels.
- 4.** Pensez aux deux parties présentes. Mettez en place des environnements identiques sur tous les sites, en les équipant des mêmes outils et technologies. Installez de multiples surfaces d'affichage et écrans, afin d'aider les équipes distribuées à développer un esprit de groupe.
- 5.** Pensez à concevoir l'espace de manière à instaurer une relation de confiance. Par exemple, mettez en place juste à l'extérieur de la salle un espace configuré en trou de ver, c'est-à-dire une connexion vidéo permanente et en temps réel qui agit comme une fenêtre ouverte entre deux sites, pour favoriser les échanges pendant les allées et venues des individus.
- 6.** Prévoyez d'accueillir des groupes de différentes tailles et une diversité d'échanges via la vidéoconférence. Les communications à deux, le travail en binôme et la collaboration par sous-groupes sont aussi importants que les sessions avec des équipes complètes. Offrez autant de choix que possible (kiosk pour vidéoconférence à proximité des lieux destinés aux équipes, des recoins au sein de ces zones et même des solutions mobiles), afin d'optimiser l'espace immobilier et encourager l'utilisation des nouvelles technologies.

## **Découvrez une nouvelle étude sur l'engagement des employés et l'espace de travail**

Plus d'un tiers des effectifs des 17 des plus importantes économies au monde sont désengagés. Une nouvelle étude de Steelcase et de l'institut de recherches international Ipsos explore l'état des espaces de travail actuels et la relation entre engagement et environnement physique.

### **Produit présenté**

---

**Free Stand**